

*Міністерство освіти і науки України
Конотопський інститут Сумського державного університету*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Індивідуальна тема: Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства (на прикладі ДП «Авіакон»)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Завідуючий кафедрою: _____/Власенко Д.О./

Керівник роботи: _____/Весперіс С.З./

*Виконавець: _____/Кірсєва С.О./
гр. М-61к*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Поняття та види конкурентоспроможності.....	6
1.2 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АВІАКОН».....	17
2.1 Загальна характеристика підприємства ДП «Авіакон».....	17
2.2 Аналіз діяльності підприємства.....	18
2.3 Аналіз конкурентів підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
3.1 Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	26
3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.....	29
3.3 Підвищення конкурентоспроможності підприємства як напрям стратегічного розвитку підприємства.....	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 39 сторінок, 10 таблиць, 3 рисунки, список посилань з 25 джерел.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП «АВІАКОН».

Задачі дослідження - визначити сутність поняття «конкурентоспроможність»; виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність на підприємстві; проаналізувати діяльність підприємства ДП «АВІАКОН»; проаналізувати конкурентів компанії ДП «АВІАКОН»; обґрунтувати основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства; розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження - діяльність підприємства ДП «АВІАКОН» у напрямку формування своєї конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю підприємства.

У першому розділі роботи розкриваються теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. У цьому розділі розглядається економічна сутність конкурентоспроможності підприємства, рівні та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі аналізується фінансово-господарська діяльність підприємства та проведена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ДП «АВІАКОН».

У третьому розділі запропоновано та обґрунтовано напрямки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП «АВІАКОН».

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинених форм конкуренції. Вчені стверджують, що конкуренція - це конкуренція між учасниками ринку за найбільш сприятливі умови виробництва, а також за привласнення найбільшого прибутку. Такий тип економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, незалежні суб'єкти, і їх залежність пов'язана лише з ринковими умовами, прагненням завоювати позицію у конкурентів у виробництві та реалізації своєї продукції.

Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується майже всіх аспектів суспільства. Посилення конкуренції за продаж продукції змушує країни постійно шукати нові можливості та резерви продажу своєї продукції, вдосконалювати технології з метою створення якісних товарів.

Проблема управління конкурентоспроможності завжди була у центрі уваги науковців. Ці питання розглядали у своїх роботах такі визнані фахівці в галузі конкурентоспроможності як М. Портер, Е. Чемберлін, Г. Азоєв, А. Юданов, Л. Балабанова, С. Бондаренко, І. Должанський, Г. Кіперман, В. Кривенко, Н. Перцовський, Г. Скударь та інші. Проте питання управління конкурентоспроможністю підприємств, що здійснюють ремонт гелікоптерів досліджена недостатньо. Це і визначило актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП «АВІАКОН».

Для досягнення поставленої мети слід розв'язати наступні завдання:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність»;
- виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність на підприємстві;
- проаналізувати діяльність підприємства ДП «АВІАКОН»;
- проаналізувати конкурентів компанії ДП «АВІАКОН»;

— обґрунтувати основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;

— розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження - діяльність підприємства ДП «АВІАКОН» у напрямку формування своєї конкурентоспроможності..

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційна база дослідження. Підручники вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, депоновані наукові праці, матеріали періодичних видань, фінансова звітність ДП «АВІАКОН» за 2015-2019 роки.

Практичне значення дипломної роботи. Запропоновані в роботі рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами. Результати дослідження дозволять компаніям ефективно конкурувати на ринку, незважаючи на особливості зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види конкурентоспроможності

Поняття "конкурентоспроможність підприємства" передбачає уточнення сутності категорії "конкуренція", оскільки вони тісно взаємопов'язані - про конкурентоспроможність можна сказати лише за наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуг).

Відповідно до Закону України "Про захист економічної конкуренції", "економічна конкуренція (конкуренція) - конкуренція між суб'єктами господарювання з метою отримання за рахунок власних досягнень переваг перед іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибору між декількома продавцями, покупцями та окремим суб'єктом господарювання не може визначити умови обороту на ринку»[9].

В сучасному науковому просторі існує велика кількість тлумачень терміна «конкуренція» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття "конкуренція" [24]

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між підприємствами, що діють на ринку, з метою забезпечення найкращих можливостей продажу продукції, задоволення різних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби виробників і постачальників за продаж продукції, економічне суперництво між ізольованими виробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш сприятливі умови продажу.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більше незалежних покупців та продавців та можливість їм вільно входити та виходити з ринку.
Перцовський Н.І.	Процес управління власними конкурентними перевагами суб'єкта господарювання для досягнення його цілей у боротьбі з конкурентами для задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у межах закону або в природі.

Конкуренція (від лат. *Concurentia* - протистояти, конкурувати) - конкуренція між виробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та продажу [25, с.114].

Сучасна інтерпретація економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі конкуренції суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- особистість чи близькість потреб споживачів, проти яких конкурує боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами;
- спільність, подібність мети, за яку виникає суперництво;
- обмежена здатність кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку через незалежні дії інших сторін.

Поняття конкуренції можна зрозуміти і через функції, які вона виконує (рис. 1.1):

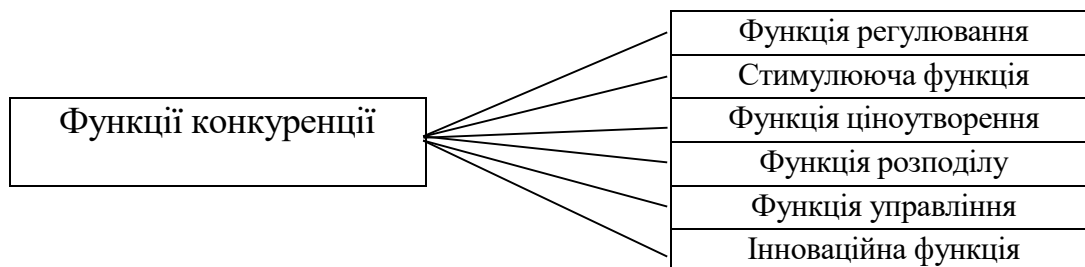


Рисунок 1.1 Функції конкуренції як економічної категорії

Підприємець повинен розуміти потреби споживачів і пропонувати продукцію, яка б відповідала цим потребам. Таким чином, за допомогою функції регулювання фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються до тих галузей, де вони найбільш потрібні.

Стимулююча функція (або функція мотивації) змушує компанії прагнути до підвищення продуктивності праці. Для підприємця конкуренція - це і шанс, і ризик, тобто компанії, які пропонують кращу продукцію або виробляють їх за менших витрат, отримують прибуток і, навпаки, отримують штрафи у вигляді

збитків, якщо вони не враховують побажання споживачів або правила конкуренції. конкуренти на ринку.

Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, у свою чергу, визначають збалансовану ринкову ціну товару.

Завдяки функції розподілу конкуренція розподіляє дохід серед суб'єктів господарювання відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає основного принципу конкуренції - винагороди за результати.

За допомогою функції контролю конкуренція виступає як сила, яка протидіє появі стабільної економічної сили окремих учасників ринку. Тобто конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може встановити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцю вибір між декількома продавцями.

Ще одна важлива функція конкуренції - інновації. Для того, щоб мати можливість отримати додатковий дохід без підвищення ціни на продукцію, необхідно постійно вдосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та передові форми організації виробничого процесу, тим самим зменшуючи виробничі витрати. Ті, хто здійснює таку діяльність, отримують додатковий дохід. У той же час ті підприємці, які не зможуть здійснити такі заходи, будуть витіснені з ринку. Таким чином, конкуренція - це сила, яка забезпечує науково-технічний та економічний прогрес.

Основне завдання і основна функція конкуренції - це завоювання ринку, в боротьбі за перемогу споживачів своїх конкурентів, забезпечення стійкого прибутку. Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, у свою чергу, визначають збалансовану ринкову ціну товару.

Конкуренція виражається певними силами, які спонукають її до розвитку, незалежно від того, працює вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому ринку. Таким чином, згідно з теорією конкуренції М. Портера, існує 5 рушійних сил конкуренції:

1. Непереборне проникнення на ринок і в індустрію нових конкурентів.
2. Загроза появи на ринку товарів-замінників, вироблених за іншими технологіями.
3. Обмежені властивості покупців.
4. Невичерпні можливості виробників.
5. Постійна конкуренція між існуючими та новими підприємствами.

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» дозволив виділити класифікацію цього поняття за такими ознаками (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація конкурентоспроможності [4, с. 7]

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально–географічна сфера	<ul style="list-style-type: none"> • Вітчизняна • Внутрішньо-національна • Регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> • Відділення (комплекс гілок) • Підприємства • Товару
3. Фіксація у часі	<ul style="list-style-type: none"> • На визначену дату в минулому • Поточна • Прогнозна

Поняття «конкурентоспроможність» застосовується до різних об'єктів і з урахуванням їх особливостей.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва та збуту (з витратами не вище міжнародних) високоякісної продукції, що відповідає потребам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі означає ефективність окремих галузей національної економіки, яка оцінюється, крім традиційних критеріїв, показників, що характеризують та описують ступінь життєздатності та динамічності галузі в різних варіантах економічного розвитку

країни та світ в цілому. Конкурентоспроможність галузі - це здатність не тільки виграти конкуренцію, а й брати активну участь у ній.

Розглянемо більш детально концепцію конкурентоспроможності підприємств, оскільки саме компанії, які конкурують між собою, перебувають у постійній конкуренції за покупців та за їх місце як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Різні вчені по-різному визначають сутність концепції конкурентоспроможності підприємств, тому не існує єдиного загальновизнаного визначення цього поняття.

Плотицина Т. М згрупувала визначення конкурентоспроможності підприємств, які були запропоновані науковцями, на три групи:

- до першої групи вона включила визначення, засновані на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- до другої групи були включені визначення на основі товарної складової, тобто концепція конкурентоспроможності підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- до третьої групи належать визначення, що поєднують як товарний компонент, так і компонент виробничої діяльності підприємства.

Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. виділяють чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства:

- порівняльний;
- ресурсний;
- поєднання порівняльного та ресурсного підходів;
- системний [14, с.24].

Цю ж класифікацію визначень конкурентоспроможності підприємства підтримує і Л.В. Нагірна.

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є дуже складним і не має узагальненого визначення. Це не може бути розглянуто з однієї сторони, всі аспекти цієї концепції повинні бути враховані. Одні вчені вважають, що головне - це здатність ефективно управляти фінансовими

ресурсами, інші пояснюють конкурентоспроможність підприємства через здатність виробляти та продавати конкурентоспроможні товари.

Визначення, подані в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», а також Шершньовою З.Є. та Оборської С.В. виділяють конкурентоспроможність з точки зору порівняння рівня компетентності підприємств за багатьма параметрами, включаючи вміння та знання персоналу, чого не могло бути, ігнорується. На думку українських дослідників, "ключовим ресурсом підприємства є робоча сила ... Від людей, їх інтелекту, здібностей, навичок, досвіду роботи та мотивації до праці залежить ефективність усіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, організаційних, фінансових, інформаційних тощо) [25] ».

Конкурентоспроможність підприємства - це складна багатогранна концепція, яка означає конкуренцію, боротьбу за досягнення найкращих результатів, здобуття конкурентної переваги за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та продажу конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ефективної ділової діяльності.

1.2 Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Підприємство може успішно існувати та вдосконалюватися, якщо воно має конкретні конкурентні переваги, які формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості підприємства. Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також законами ринку втілюється в конкурентних перевагах підприємства.

На ефективність підприємства та його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів. Усі ці фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Класифікаційна ознака	Види факторів
1. За джерелами походження	- внутрішніми (походження та сила прояву внутрішніх факторів залежить від функціонування підприємств, системи загального управління тощо); - зовнішні (виникнення та сила прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і визначається ситуацією у зовнішньому середовищі)
2. За характером спеціалізації	- загальні (впливають на всі компоненти конкурентного середовища); - специфічні (впливають на компоненти конкурентного середовища, що діють, наприклад, у певному регіоні, галузі); - індивідуальні (впливають лише на зміни певного компонента конкурентного середовища)
3. Залежно від галузі походження	- економічна; - наукові; - соціально-демографічні; - управління; - політичні; - технічні та технологічні; - географічні; - екологічні
4. Залежно від ступеня корисності	- стимулюючі (фактори, що зміцнюють конкурентні позиції та стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства); - де стимулюючі (фактори, що негативно впливають на конкурентну позицію підприємства та стримують процес підвищення його конкурентоспроможності)
5. Залежно від рівня взаємозалежності	- природні фактори - це природні ресурси, географічне положення; - похідні - це машини, технології, економічне середовище тощо.
6. За ступенем потенційного контролюючого впливу з боку держави та підприємства	- не контролюється державою; - контролюється державою, не контролюється підприємством; - контролюється підприємством
7. За тривалістю дії	- тимчасовий; - постійні

Широко використовується класифікація факторів за джерелами їх виникнення, тобто їх поділ на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) (рис. 1.2). Таким чином, до факторів навколишнього середовища належать:

— рівень державного регулювання та економічного розвитку країни (система оподаткування, кредитна, фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);

— система зв'язку;

— фактори, що визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції тощо).

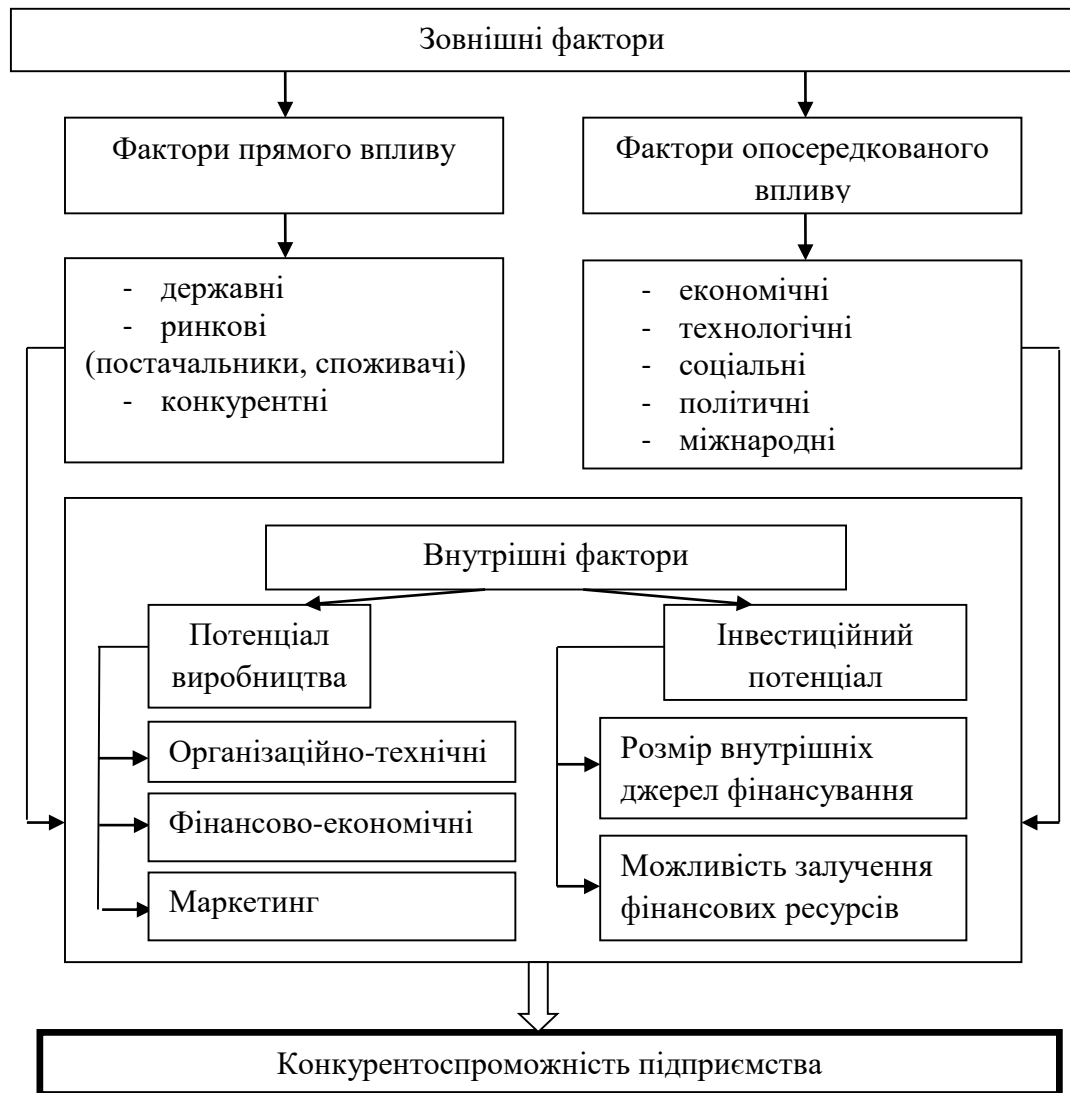


Рисунок 1.2 Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують такі внутрішні виробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту тощо.

Як видно з рисунка 1.2, фактори навколишнього середовища поділяються на фактори прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу належать державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів

опосередкованого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами - виробничим потенціалом (організаційні, технічні, фінансово-економічні фактори та маркетинг) та інвестиційним потенціалом (розміром власних джерел інвестування та здатністю залучати додаткові фінансові ресурси) [15].

Конкурентоспроможність підприємства визначається низкою факторів, найпоширенішими з яких є внутрішні та зовнішні. Важливим для управління конкурентоспроможністю є те, що бізнес може процвітати, якщо має реальні конкурентні переваги, що створюють умови для їх ефективного функціонування.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - це визначення його рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це сукупний показник його конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати та адаптуватися до змін факторів навколишнього середовища.

На думку зарубіжних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень - частка ринку - залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий - управління якістю, останній, п'ятий рівень - характеризує досягнуті економічні результати [1].

Таблиця 1.4 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності вчених.

Вчений	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
Д. В. Погребняк	Зазначає, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити як складну порівняльну характеристику, що відображає ступінь переваги набору оціночних показників його діяльності, що визначають успішність підприємства на певному ринку за часом, відносно сукупності конкурентів..
Л. А. Костюк	Пропонує поділити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи на основі теорії якості продукції та інтегровані методи.
Зав'ялов П. С	Визначає такі групи показників конкурентоспроможності: ринкова частка, що контролюється фірмою, показники інноваційної активності фірми, показники виробничої активності фірми, маркетингова діяльність, зовнішньоекономічні зв'язки, фінансові показники фірми [4].
Чепурний І. П.	Вважає, що критеріями оцінки конкурентоспроможності підприємства є: показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, такі, що відображають ефективність управління оборотними коштами; Економіка підприємства 72 Бюлетень ТНЕУ № 1, 2008 р., що дозволяють скласти уявлення про ефективне управління збутом та просування товарів; показники конкурентоспроможності продукції [13].
Дзахмишева І. Ш.	Пропонує оцінити конкурентоспроможність за такими показниками, як якість продукції, раціональність асортименту, культура обслуговування, умови обслуговування, доступність послуг [2].

Слід зазначити, що сьогодні використовується низка методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи існуючі дослідження з цього питання, ми можемо представити класифікацію всього набору методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Відповідно, якщо компанія має широкий спектр компетенцій і рівень їх якості досить високий, передумови для перемоги в конкуренції - це краще, а рівень конкурентоспроможності досить високий [12]. Таким чином, можна стверджувати, що:

1. Конкурентоспроможність - це не властива якості підприємства (тобто його внутрішня, природна якість). Її можна визначити та оцінити лише за наявності конкурентів (реальних чи потенційних).

Таблиця 1.5 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства		
1. За способом оцінки	1.1 Якісні	1.2 Кількісні	
2. За формою представлення результату	2.1 Матричні	2.2 Графічні	2.3 Індексні
3. За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства.	3.1 Спеціальні	3.2 Комплексні	
4. За можливістю прийняття стратегічних рішень	4.1 Поточні	4.2 Стратегічні	
5. За напрямом формування інформаційної бази	5.1 Критеріальні	5.2 Експертні	
6. Залежно від об'єкта оцінки	6.1 Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу 6.2 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції 6.3 Методи оцінки конкурентоспроможності організації		
7. Залежно від конкретизованої мети оцінки	7.1 Позиціонування у групі 7.2 Визначення динаміки позицій у групі 7.3 Визначення конкурентних переваг		

2. Ця концепція є відносною, тобто має різний рівень по відношенню до різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю ресурсів, що беруть участь у виробничому процесі.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його компонентів (особливо продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Вимоги сучасного ринкового середовища, що характеризується посиленням конкуренції в умовах глобалізації економічного простору, середовище ставить перед будь-якою компанією завдання посилення власного потенціалу та розробки конкурентних стратегій. Тому забезпечення конкурентних переваг та можливостей їх формування має базуватися на адекватній системі управління з повним розумінням сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП «АВІАКОН»

2.1 Загальна характеристика підприємства ДП "АВІАКОН"

Державне підприємство Міністерства оборони України "Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» (далі ДП «АВІАКОН») - спеціалізоване підприємство з ремонту військової авіації, засноване в 1931 р. Місцезнаходження ДП «АВІАКОН ": 41601, Україна , Сумська область, м. Конотоп, вул. Рябошапки, 25.

ДП «АВІАКОН» є частиною Концерну «УКРОБОРОНПРОМ», який належить до сфери управління Міністерства оборони України.

Діяльність концерну спрямована на створення та розвиток єдиного комплексу авіаремонтних компаній, який зобов'язаний забезпечити відновлення льотної придатності, модернізацію літальних апаратів на службі у Збройних Силах України та інших правоохоронних органах різних країн.

Компанія працює в єдиній нормативній базі з ремонту військових літаків. У поєднанні з науково-технічними, виробничими та комерційними інтересами учасників компанія працює з метою вдосконалення виконання цільових програм Міністерства оборони України, а також спільних науково-технічних, інвестиційних, виробничих, маркетингових та інших проектів Концерн [16].

Тому безумовною місією компанії є забезпечення якісного ремонту літальних апаратів.

В даний час основним пріоритетом для ДП «АВІАКОН» є потреби клієнтів, тобто компанія дотримується концепції вдосконалення виконання замовлень, основний акцент робиться на якості виконаної роботи. Компанія проводить стійку та професійну маркетингову політику, яка дозволяє не тільки підтримувати традиційні ринки, але й виходити на нові. Таким чином, ДП «АВІАКОН» гідно представляє Україну, успішно беручи участь у

міжнародних аерокосмічних салонах та виставках, де неодноразово отримував дипломи та нагороди за високі досягнення в галузі авіації.

Сьогодні ДП «АВІАКОН» успішно розвиває ділове співробітництво з іноземними авіакомпаніями таких країн: Азербайджан, Боснія та Герцеговина; Єгипет; Індія; Ірак; Канада; Ліберія; Литва; Македонія; Польща; Франція; Хорватія; Чад; Шрі-Ланка, Нігерія та інші.

2.2 Аналіз діяльності підприємства

Державне підприємство Міністерства оборони України "Конотопський авіаремонтний завод" АВІАКОН "" (далі ДП "АВІАКОН") - спеціалізоване підприємство з ремонту військової авіації, засноване в 1931 р. [21]

ДП "АВІАКОН" є частиною державного економічного об'єднання "Концерн" Авіавоєнремонт ", що належить до Міністерства оборони України. Концерн «Авіавоєнремонт» був створений 7 червня 2005 року наказом Міністра оборони України № 310. До нього увійшло 8 державних авіаремонтних підприємств Міністерства оборони України. Місце ДП "АВІАКОН" у загальній структурі авіаремонтної галузі України показано на рисунку 2.1 [21].

Слід зазначити, що компанія працює в єдиній нормативній базі з ремонту військових літаків. У поєднанні з науково-технічними, технологічними, виробничими та комерційними інтересами учасників компанія працює з метою вдосконалення виконання державних та цільових програм Міністерства оборони України, а також спільних науково-технічних, інвестиційних, виробничих, маркетингових та інші проекти Концерну [21].

Тому безумовною місією компанії є забезпечення якісного ремонту літальних апаратів.

Відповідно до класифікації господарської діяльності основними видами діяльності ДП "АВІАКОН" є:

- капітальний ремонт, переобладнання та модернізація вертольотів Мі-17, Мі-8, Мі-24, Мі-35, Мі-26, Мі-2 всіх модифікацій, а в 2017 році освоєний капітальний ремонт Мі-14;
- ремонт вертольотів, приладів, спеціального та електронного обладнання;
- вивчення технічного стану вертольотів у місцях їх експлуатації;
- розширення ресурсів обслуговування;
- виробництво скління вертольотів Мі-8 всіх типів і модифікацій;
- виробництво гумових виробів для вертольотів;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації авіаційного персоналу замовника [22].



Рисунок 2.1 Структура авіаційно-ремонтної галузі України

ДП «АВІАКОН» активно працює над миротворчими програмами. Керівництво миротворчих місій ООН неодноразово відзначало надійність вертольотів, які ремонтували та конвертували в спеціальних експлуатаційних умовах.

На сьогодні ДП «АВІАКОН» є дійсним членом світового авіаційного співтовариства. Продукція компанії відома в Україні та далеко за її межами [21]. Дотримуючись основних концепцій своєї діяльності, а саме забезпечення високої якості, надійності та довговічності відновлених вертольотів, подальшого вдосконалення виробничих та технологічних процесів, завод за час своєї діяльності завоював репутацію однієї з провідних компаній у галузі капітального ремонту літальний апарат.

На основі опрацьованих річних звітів ДП «АВІАКОН» за період 2015-2019 рр. доцільно скласти зведену таблицю фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.1 - Основні групи показників фінансово-господарської діяльності ДП «АВІАКОН» за період 2015-2019 років.

Показники	Рік					Відхилення	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015	
						+/-	%
Показники майнового стану підприємства							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,546	0,561	0,584	0,579	0,620	0,041	7,000
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,452	0,439	0,414	0,421	0,380	-0,041	-9,615
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,025	0,015	0,003	0,014	0,011	-0,003	-19,572
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,001	0,003	0,004	0,018	0,012	-0,006	-34,184
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,024	0,013	-0,002	-0,004	-0,001	0,003	85,343
Показники ліквідності та платоспроможності підприємства							
Коефіцієнт покриття	2,87	2,53	3,88	2,31	1,59	-0,72	-31,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,45	1,38	0,59	0,28	-0,31	-52,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,05	0,44	0,13	0,08	-0,05	-40,55
Чистий оборотний капітал, млн. грн.	72,77	61,50	107,62	113,23	290,10	176,87	156,20
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,56	0,54	0,61	0,68	0,69	0,02	2,85

Продовження таблиці 2.1

Показники	Рік					Відхилення	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015	
						+/-	%
Показники ділової активності підприємства							
Коефіцієнт оборотності активів	0,33	0,37	0,38	0,44	0,35	-0,09	-19,57
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,44	0,51	0,61	0,92	0,81	-0,11	-12,09
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,36	0,41	0,45	0,63	0,51	-0,12	-18,56
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,68	0,71	0,62	0,73	0,53	-0,20	-28,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,61	6,51	3,95	4,40	4,27	-0,13	-2,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,32	4,16	3,03	5,56	4,79	-0,77	-13,90
Тривалість одного обороту активів, днів	1089,43	939,76	979,06	815,94	1014,43	198,49	24,33
Тривалість одного обороту запасів, днів	521,76	513,23	590,93	496,02	690,68	194,66	39,24
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	137,18	55,34	91,22	81,90	84,34	2,44	2,98
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	155,97	86,79	118,84	64,78	75,24	10,46	16,15
Показники фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,73	0,73	0,61	0,48	0,44	-0,04	-8,51
Коефіцієнт фінансування	0,35	0,35	0,61	1,08	1,27	0,19	17,90
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,81	2,86	1,61	0,93	0,79	-0,14	-15,18
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,67	0,58	0,74	0,57	0,37	-0,20	-35,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,51	0,42	0,75	0,79	0,58	-0,21	-27,04
Показники рентабельності							
Рентабельність активів, %	-0,22	-0,22	-0,37	2,76	1,91	-0,85	2,28
Рентабельність власного капіталу, %	-0,31	-0,28	-0,60	7,17	5,41	-1,77	6,01
Рентабельність діяльності, %	-0,71	-0,54	-1,01	7,83	6,72	-1,12	7,73

Динаміка показників, представлених у таблиці 2.1, свідчить про посилення позитивних тенденцій у більшості областей підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «АВІАКОН» показує, що сьогодні існує низка проблем, основними з яких є як внутрішні - високий рівень фізичного зношення основних фондів, зростаюча частка короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів. кошти, а зовнішні - щорічно збільшуються ціни на ресурси, а також відсутність реальної підтримки на державному рівні. В цілому компанія є платоспроможною, прибутковою, з досить стабільним фінансовим становищем.

2.3 Аналіз конкурентів підприємства

Відповідно до чинного законодавства України ДП "АВІАКОН" діє через Державну компанію "Укрспецекспорт", яка є уповноваженим державним посередником у зовнішньоекономічній діяльності у сфері експорту та імпорту продукції та послуг військового та спеціального призначення [20].

Військова авіація створюється на основі технічного завдання, яке формується Міністерством оборони України. Основними каналами збуту ДП «АВІАКОН» є прямі договори з авіакомпаніями та діючими організаціями на поставку продукції та послуг з усіма необхідними державними дозволами відповідно до всіх нормативно-правових норм [22].

Важливо підкреслити, що ДП "АВІАКОН" має право укладати прямі контракти лише після проходження відповідної експертизи в Державній службі експортного контролю України.

Компанія в основному орієнтується на замовлення іноземних партнерів. Відповідно до того, як буде виконано цей наказ, залежить діяльність підприємства. Вимоги іноземних компаній дуже високі. Якість повинна відповідати цінам, які існують за кордоном.

В даний час основним пріоритетом для ДП «АВІАКОН» є потреби клієнтів, тобто компанія дотримується концепції вдосконалення виконання замовлень, основний акцент робиться на якості виконаної роботи. Компанія

проводить стійку та професійну маркетингову політику, яка дозволяє не тільки підтримувати традиційні ринки, але й виходити на нові.

Сьогодні ДП «АВІАКОН» успішно розвиває ділове співробітництво з іноземними авіакомпаніями таких країн, як Азербайджан; Афганістан; Боснія і Герцеговина; Єгипет; Індія; Ірак; Канада; Ліберія; Литва; Македонія; Польща; Франція; Хорватія; Чад; Шрі-Ланка [21].

Слід підкреслити, що рівень конкуренції на ринку послуг з ремонту літаків досить високий, оскільки це був завжди і залишається найскладнішим сегментом літакобудування. Таким чином, конкурентами ДП «АВІАКОН» у наданні послуг з ремонту, переоснащення та модернізації вертольотів Мі є такі компанії (табл. 2.2) [23]:

Таблиця 2.2 - Основні конкуренти ДП «АВІАКОН» по країнах

№	Країна	Компанія
1	Росія	ПАТ «СПАРК»
2	Росія	ПАТ «Ютейр-Інжиніринг»
3	Росія	ПрАТ «МАРЗ РОСТО»
4	Росія	ПАТ «Ростов-Міль»
5	Росія	ТОВ «АСТРУМ авіа»
6	Білорусь	ПАТ «Оршанський авіаремонтний завод»
7	Литва	ПрАТ «HELISOTA»
8	Чехія	АРП «LOM PRAHA»
9	В'єтнам	«Helicopter Technical Service Company»
10	Об'єднані Арабські Емірати	Компанія «Airfreight Aviation Ltd»
11	Перу	Компанія «Хеликоптерос дель сур»
12	Болгарія	ТОВ «ТЕРЕМ-Георги Бенковски»
13	Куба	ВПП «Юрій Гагарін»

Проблема забезпечення конкурентоспроможності авіаційної продукції на світовому ринку послуг з ремонту літаків залишається головним завданням, вирішення якого є складним і багатофакторним процесом.

З метою визначення конкурентоспроможності наукоємної продукції, до якої належить авіаційне обладнання, такий багатофакторний диктує необхідність системного підходу, на основі якого можна визначити фактори, що впливають на дизайн, виробництво та просування продукції на світових ринках.

Очевидно, що конкурентоспроможність літальних апаратів відображає багатофункціональну залежність технічних, економічних, якісних та інших складових виробів ремонту літаків від дії внутрішніх та зовнішніх факторів стосовно нього [13].

Для здійснення успішної роботи підприємства на зовнішніх ринках компанія повинна формувати конкурентну перевагу. Конкурентні переваги мають відносний характер, оскільки їх можна оцінити лише порівнявши характеристики, які впливають на економічну ефективність підприємства.

Конкурентні переваги підприємства перед іншими поділяються на дві групи: низький і високий порядок. Для здійснення ефективної діяльності підприємства потребують підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності. Для цього необхідно сформувати переваги як низького, так і високого порядку, які разом не лише забезпечують стабільну ринкову позицію, але також взаємопов'язані з високим рівнем продуктивності [5]. Розглянемо конкурентні переваги ДП «АВІАКОН» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Конкурентні переваги ДП «АВІАКОН»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання у виробництві дешевих матеріалів;	Досвід ринку послуг з ремонту літаків;
2	Використання дешевої робочої сили;	Співпраця з більш ніж 30 країнами;
3	Широкий спектр послуг з ремонту літаків;	Індивідуальний підхід до кожного замовника;
4	Гнучка система ціноутворення;	Висококваліфікований персонал;
5	Оперативність виконання ремонту.	Наявність міжнародних сертифікатів якості;
6	Вік технічного обладнання	Реалізація після сервісного продажу.

Виходячи з вище зазначеного, виникає необхідність проаналізувати міжнародні конкурентні переваги ДП КАРЗ «АВІАКОН» у порівнянні із компаніями – конкурентами. Провівши експертне оцінювання обраних факторів успіху компаній авіаційної галузі (присутність на іноземних ринках, спектр та ціна послуг, наявність сильних виробничих потужностей, якість послуг та кваліфікація персоналу) побудуємо матрицю конкурентного профілю (рисунок. 2.2).

№	Ознаки	ЗАТ «HELI- SOTA» Литва	АРП «LOM- PRAHA» Чехія	Airfreight Aviation Ltd, OAE	ДП «АВІАКОН», Україна	ВАТ «Оршан- ський авіа- ремонтний завод», Білорусь	ВАТ «СПАРК», Росія
1	Присутність на іноземних ринках		значна			середня	
2	Обсяг та спектр послуг		значний			невеликий	
3	Ціна послуг		висока		вища за середню	середня	
4	Наявність сильних виробничих потужностей				в а г о м а		
5	Якість послуг				висока		
6	Кваліфікація персоналу				висока		

Рисунок 2.2 – Оцінка конкурентних позицій компаній-конкурентів

Одним із методів порівняння конкурентних позицій у галузі є розробка карти стратегічних груп. У випадку аналізу конкурентів у галузі ремонту літаків використання цього методу є доцільним, оскільки існує сотні компаній, і всебічно вивчити кожного конкурента неможливо [19].

В цілому, ДП «АВІАКОН» займає важливе місце на світовому ринку послуг з ремонту літаків, і, відповідно, має хорошу репутацію. Компанія успішно розвиває ділове співробітництво з іноземними авіакомпаніями багатьох провідних країн. Це досягається завдяки високій кваліфікації фахівців компанії, залученню проектно-дослідницьких організацій, а також розвитку ділового співробітництва з великими міжнародними авіаційними компаніями.

Що стосується наявності потужних виробничих потужностей, якості послуг та кваліфікації персоналу, то на досліджуваних підприємствах суттєвих відмінностей немає.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Присутність конкурента на ринку призводить до боротьби між продавцями за право більш повно задовольнити потреби покупця, щоб зробити його постійним покупцем. Ця конкуренція оживляє ринок і змушує компанію та постачальників ресурсів належним чином відповідати побажанням споживачів. Коли нові фірми вступають у певну галузь, така конкуренція дозволить розширити виробництво та знизити ціни на продукцію до рівня, відповідного собівартості продукції, а також поштовх для фірми перейти до найбільш ефективних методів виробництва. Сучасна теорія конкуренції має низку концепцій, методів, моделей та інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємств [3].

Однак у практиці промислових підприємств України використовується лише незначна частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища та недостатньою кваліфікацією окремих менеджерів. Розробка механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності галузі з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища глобалізації та посилення міжнародної конкуренції сприятиме розвитку економічних категорій, таких як конкурентоспроможність.

Конкурентний потенціал сучасного підприємства відображає наявність його здатності формувати довгострокові конкурентні переваги. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, підтримує або збільшує частку ринку і, таким чином, забезпечує конкурентоспроможність компанії, а з іншого - створює умови для розвитку та покращення конкурентних позицій компанії та впливає стабільна конкурентна

перевага. Стійка конкурентна перевага підприємства передбачає наявність стратегічної перспективи: створення стійких і стабільних довгострокових зв'язків з постачальниками ресурсів та ресурсно-конкурентних переваг, виходячи з особливостей та можливостей підприємства для залучення їх на більш вигідних умовах. Конкурентні переваги товару оцінюються при виході на ринок продукції. Наявність стабільних унікальних характеристик товару дозволяє компанії оптимізувати співвідношення: ціна / якість - витрати. [2]

Управління конкурентною перевагою виражається у наявності унікальних характеристик управління підприємством, визначає ефективність системи управління та є домінуючим у забезпеченні загальної конкурентоспроможності підприємства.

Існує кілька способів підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- послідовне використання інновацій;
- продаж товарів у тих сегментах ринку, де найвищі вимоги до якості та послуг використовують лише високоякісну сировину;
- постійне навчання та перепідготовка працівників;
- поліпшення матеріального інтересу працівників та покращення умов праці;
- проведення маркетингових досліджень для визначення потреб замовника;
- аналіз конкурентів для визначення їх сильних і слабких сторін;
- застосування найефективніших рекламних заходів;
- підтримання зв'язків з науково-дослідними організаціями та вкладення коштів у дослідження, спрямовані на підвищення якості продукції.
- зареєструйте свою торгову марку та використовуйте запатентовані фірмові продукти.

Використовуючи такі методи, компанія зможе підвищити як конкурентоспроможність, так і зміцнити свою фінансову стабільність.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють реальну та потенційну здатність фірми розробляти, виготовляти, продавати та

підтримувати конкурентоспроможну продукцію в певних сегментах ринку, тобто продукцію, яка перевищує якість цінових параметрів аналогів та користується великим попитом у споживачів. Висока конкурентоспроможність підприємств пояснюється наявністю трьох таких критеріїв:

1. Покупці задоволені і готові в майбутньому знову купувати продукцію цієї компанії (повернення покупців);
2. Компанія, акціонери, партнери не мають претензій до компанії;
3. Робітники пишаються своєю участю у компанії, а сторонні люди вважають за честь працювати в цій компанії [2].

У конкурентному середовищі, що швидко розвивається, необхідно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства порівняно з іншими членами цього ринкового сектору. Це дозволить повідомити компанію про те, що приваблює споживачів до продукції чи послуг цієї компанії, і якими є переваги її конкурентів. Аналіз необхідний для тих моментів, які сприяють зниженню конкурентоспроможності. Відповідно, проведення цього аналізу є життєво важливою частиною будь-якого бізнесу, оскільки, не знаючи, які потреби клієнтів та які конкурентні переваги конкурентів, компанія може збанкрутувати.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві

На сучасному етапі попит споживачів на конкурентному ринку швидко зростає, що свідчить про посилення конкуренції, посилення позицій конкурентів та скорочення часу впровадження інноваційних технологій. Постійне зростання конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю

підприємства, заснованої на всебічному механізмі реалізації його конкурентних переваг [10, с. 124].

Під програмою підвищення конкурентоспроможності розуміється певний організований комплекс робіт, спрямованих на вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств, реалізація яких обмежена в часі і пов'язана зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. [17, с. 220].

Іншими словами, підвищення конкурентоспроможності - це процес змін, реалізація якого потребує стратегічного підходу, оскільки зміни впливають на всі основні організаційні компоненти, включаючи структуру персоналу, навички, технології, обладнання, продукцію, ринки збуту. Це зумовлює необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Основними способами вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- поліпшення якості управління;
- поліпшення відносин із зовнішнім середовищем;
- впровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» та «входу» організації;
- вдосконалення організації інновацій;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових та бухгалтерських технологій;
- аналіз споживання ресурсів кожного товару на етапах його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційного та технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу [18, с. 37].

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства є зниження витрат, диференціація та системна інтеграція.

Дробязко С.І. вважає, що для підвищення конкурентоспроможності необхідно використовувати логістично-кластерний підхід.

Іванов Є.А. обґрунтовує використання логістичних методів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках змушує компанії шукати та застосовувати нові форми та методи зниження виробничих витрат. Одним із таких методів є впровадження логістичних методів у практику управління, за допомогою яких можна оптимізувати рух сировини, а також готової продукції [11, с. 194-195]. При здійсненні практичної діяльності суб'єктів господарювання логістичні методи повинні враховувати "людський фактор", а саме персонал підприємства, його підготовку, перепідготовку, мотивацію.

Підвищення конкурентоспроможності можливо завдяки використанню механізму інформації та інновацій. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності можна визначити як сукупність паралельних і послідовних процесів, в результаті яких приплив науково-технічних знань або його генерування на підприємстві у поєднанні з припливом знань про тенденції технологічного розвитку - споживачів, разом з іншими ресурсами.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо визначити, обґрунтувати та класифікувати фактори та резерви, що визначають його рівень. За ступенем залежності від підприємства всю сукупність факторів можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать: інвестиційні умови в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; безпека ресурсів тощо. Під внутрішніми чинниками розуміють: впровадження у виробництво нового обладнання, передових технологій, ефективне економічне стимулювання; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу тощо. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу та робочого місця [6, с. 10].

3.3 Підвищення конкурентоспроможності підприємства як напряму стратегічного розвитку підприємства

Промислова авіатехніка, яка належить до галузі машинобудування, досить розвинена, і тому повинна враховувати всі можливості та загрози зовнішньому середовищу підприємства, навіть якщо вони здаються незначними на перший погляд.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства полягає у виявленні сильних та слабких сторін, порівнянні їх із аналогічними даними конкурентів та оцінці позиції організації відповідно до зовнішнього середовища. У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності кожне підприємство має свої індивідуальні особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів та на основі його організаційно-технологічної структури. Тому використання SWOT-аналізу дозволяє враховувати дію зовнішніх і внутрішніх факторів.

Узагальнений аналіз внутрішнього середовища ДП «АВІАКОН» виявив сильні та слабкі сторони (табл. 3.1). У кожному полі, вказаному в матриці SWOT-аналізу, необхідно враховувати всі можливі варіанти, а також вибирати ті, які обов'язково будуть враховані при розробці стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Значна частка ринку; 2) Високий контроль якості; 3) Сильне становище на світовому ринку; 4) Досвідчений і кваліфікований персонал; 5) Мала частка позикових коштів.	1) Відсутність стратегії розвитку; 2) Неповне використання потужностей; 3) Недоліки рекламної політики; 4) Середній рівень цін.
Можливості	Загрози
1) Обслуговування нових груп споживачів 2) Розвиток нових географічних ринків 3) Використання ноу-хау компанії для організації нового бізнесу; 4) Зниження цін на сировину і готову продукцію; 5) Удосконалення технології виробництва; 6) Партнерство з постійними клієнтами	1) Загроза виходу на ринок нових конкурентів; 2) Посилення конкуренції між існуючими компаніями; 3) Підвищення цін на імпортні компоненти та сировину;; 4) Корупція в державних закупівлях; 5) Побічна зміна валютних курсів; 6) Погіршення політичної ситуації.

В даний час ДП «АВІАКОН» доводиться працювати в умовах дуже жорсткої конкуренції в галузі авіації світового ринку. Сьогодні однією з основних стратегій компанії повинно бути підтримання своєї позиції шляхом вдосконалення, модифікації та компетентної політики партнерства тощо. На основі аналізу глобальних та внутрішніх ринків послуг з ремонту літаків, потреб авіаційного ринку та реального економічного ситуація пріоритетних напрямків діяльності підприємства в галузі машинобудування:

- освоєння ремонту нових типів літальних апаратів;
- реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємства шляхом розробки та впровадження у виробництво передових науково-технічних, конструкторських та технологічних рішень на основі останніх досягнень науки і техніки;
- розширення присутності ДП «АВІАКОН» шляхом активної просування продукції компанії на світовому ринку, її обслуговування, пошуку та освоєння нових ринків збуту;
- розвиток виробництва власного обладнання та техніки в складі складних рішень, які дозволять знизити собівартість виробленої продукції та послуг без втрати якості;
- моніторинг змін на ринку послуг з ремонту літаків, розробка та вдосконалення стандартного набору послуг, пропонованих замовнику [21].

Для досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку перед українськими авіаремонтними компаніями стоїть завдання випускати високоякісну продукцію з конкурентоспроможними цінами та послугами. Українські виробники та експортери літаків змушені адаптуватися до вимог сучасного міжнародного ринку. Іноземна країна - споживач літака зацікавлена у зменшенні витрат на його обслуговування, ремонт та експлуатацію. Останнім часом країни, які купують літаки, все частіше вимагають, щоб постачальники відповідали міжнародним стандартам. Більше того, якщо іноземна країна -

замовник літального апарату вже має у своєму існуючому парку продукції інших країн - експортерів, виконання вимог замовника стає більш актуальним.

Враховуючи цю тенденцію, виникає необхідність у формуванні стратегії розвитку підприємства, яка б враховувала конкретні умови вітчизняної економіки.

ВИСНОВКИ

Основне місце у підвищенні конкурентоспроможності підприємств посідає процес формування конкурентних переваг, оскільки вони забезпечують своє провідне місце у галузі та важелі впливу на баланс конкурентних сил. Як результат, існує об'єктивна потреба у розробці ефективних методик управління для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур.

Стратегія розвитку - один з найважливіших напрямів стратегічного управління підприємством, діяльність якого характеризується високим рівнем інновацій, ступенем ризику та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такі обставини визначають актуальність та безпосереднє практичне вивчення, аналіз ринку послуг з ремонту літаків в Україні на прикладі конкретного підприємства.

Державне підприємство Міністерства оборони України "Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»» - спеціалізоване підприємство з ремонту військової авіації. На сьогодні ДП «АВІАКОН» є дійсним членом світового авіаційного співтовариства.

Аналіз фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності ДП «АВІАКОН» показав, що сьогодні компанія орієнтована на експорт, рівень її технічного оснащення відповідає вимогам світових стандартів. Результат показав, що компанія є платоспроможною, прибутковою, з досить стабільним фінансовим становищем.

Слід підкреслити, що рівень конкуренції на ринку послуг з ремонту літаків досить високий, оскільки це був завжди і залишається найскладнішим сегментом літакобудування. Проблема забезпечення конкурентоспроможності авіаційної продукції на світовому ринку послуг з ремонту літаків залишається головним завданням, вирішення якого є складним і багатофакторним процесом. Нинішні умови підприємства залишаються переважно негативними, а не сприятливими. Компанія з ремонту літаків знаходиться в задовільному стані, оскільки не має державної власності, не має економічної незалежності та

достатнього фінансування. Очевидно, сьогодні існує низка проблем, вирішення яких потребує формування стратегії розвитку підприємства, яка б враховувала конкретні умови вітчизняної економіки, особливо економічну нестабільність.

Авіаційне обладнання є одним із видів наукомісткої продукції і продовжує підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та стабільний попит на міжнародному ринку. З середини 90-х років XX століття на міжнародному ринку літальних апаратів почали активно формуватися та виявлятися нові об'єктивні фактори підвищення конкурентоспроможності продукції.

У сучасних умовах конкурентоспроможність продукції авіаремонтної компанії не може бути забезпечена без впровадження міжнародних стандартів. Одним з найважливіших принципів формування та реалізації політики підприємства в галузі стандартизації є створення цілісної політики в економічній, науковій, технологічній, виробничій та соціальній сферах діяльності з орієнтацією на досягнення комерційних результатів.

Зважаючи на той факт, що Україна не є державним виробником вертольотів, пріоритетним для авіаційної галузі є також підготовка виробництва для самостійної збірки вертольотів та отримання статусу ліцензованого сертифікованого центру з обслуговування літаків іноземного виробництва. В Україні є всі технічні передумови для створення вертолітного виробництва.

Очевидно, що основа для залучення ДП «АВІАКОН» до створення літальних апаратів сьогодні. Однак сьогодні однією з найбільших проблем проекту є хронічна нестача фінансових ресурсів авіазаводу. Виробництво вертольотів може бути реалізовано лише за підтримки держави та внутрішніх та іноземних інвестицій. При дотриманні цих умов ДП «АВІАКОН» у співпраці з іншими підприємствами в змозі забезпечити організацію виробництва для складання вертольотів найближчим часом.

У сучасному бізнесі конкуренція підприємств зростає з кожним роком. У цьому випадку військово-технічна співпраця з міжнародними та регіональними організаціями є головною передумовою стратегічного розвитку підприємства. Військово-технічне співробітництво є відносно самостійним напрямком

діяльності країни, що є явищем сучасної політичної практики. Все це, поряд із проблемами формування міждержавної, регіональної та міжнародної систем безпеки, визначає використання експорту військових товарів та послуг як ключового чинника реалізації зовнішньополітичних інтересів держави. У рамках військово-технічного співробітництва важливе місце належить ДП "АВІАКОН", одним із пріоритетних напрямків якого є надання послуг з модернізації та капітального ремонту військових літаків, призначених для миротворчих місій ООН.

Очевидно, що розширення військово-технічного співробітництва, яке спрямоване на запобігання та врегулювання міжнародних конфліктів, є однією з ключових складових підвищення конкурентоспроможності через формування позитивного іміджу компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

Загалом, нові стратегії конкурентоспроможності повинні переорієнтувати вітчизняні компанії з ремонту літаків з екстенсивного зростання на якісно новий, інноваційний шлях, який переживе кризу та забезпечить міцну основу для успіху та домінування на ринку для майбутнього економічного зростання.

Література

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації . Монографія. К. : КНЕУ, 2014. 273 с.
2. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2013. 392 с.
3. Богомоллова І.П., Хохлов Є.В. Аналіз формування категорії конкурентоспроможності як фактор ринкового переваги економічних об'єктів. *Маркетинг*. 2012. № 1 (45). С. 113–119.
4. Борисенко З.М. Умови економічної конкуренції в Україні. *Економіка України*. 2012. № 10. С. 4-11.
5. Борисенко П.А. Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України. *Економіка та держава*. 2018. №8. С. 61-65.
6. Вертегел А.В., Коваленко Е.В. Пути и факторы повышения конкурентоспособности строительных предприятий в Украине. Матеріали ХІХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 22-25 квітня 2014 р. Запоріжжя, 2014. Т. IV. С. 10.
7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-е видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210. (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С. 64.
10. Зборіна І.М. Сутність категорії "Конкурентоспроможність підприємства". *Проблеми управління*. 2018. № 2(39). С. 121– 124.
11. Иванов Є.А. Использование логистических методов для повышения конкурентной устойчивости предприятия. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 1. С. 193-197.

12. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морєва В.В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник. К. : В-во «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
13. Козлюк І. О. Забезпечення економічної безпеки авіаційної галузі. К.: Книжкове видавництво НАУ, 2015. 233 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення :[монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
15. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. Харків.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 248 с.
16. Конотопский авиаремонтный завод «Авиакон». Исторический очерк / Под ред. А.Н.Енина. К.:КВІЦ, 2001.
17. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 1 (44). С. 219-225.
18. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 9. С. 35-37.
19. Максимова Е.В. Механизм управления конкурентоспособностью крупных и средних промышленных предприятий: дис. ... на соискание ученой степени к.э.н.: Российская государственная библиотека. Саратов, 2014. 269 с.
20. Офіційний сайт Державної компанії «Укрспецекспорт» URL: <http://www.use.ua/index/page/id/general/lang/ua> (дата звернення: 15.04.2020)
21. Офіційний сайт ДП МОУ «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»» URL: <http://www.aviakon.com/> (дата звернення: 15.04.2020).
22. Офіційний сайт Концерну «Авіавоєнремонт» URL: <http://www.kavr.com.ua/uk/home> (дата звернення: 15.04.2020).
23. Перелік авіаремонтних підприємств, з якими заключені контракти на конструкторсько-технологічне супроводження ремонту вертольотів марки «Мі» URL: <http://www.mi-helicopter.ru/rus/index.php?id=330> (дата звернення: 15.04.2020).

24. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2020)

25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.